

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X200515124

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

提高北方公司管理绩效若干问题的探讨

The Discussion for improving some problems about  
Performance Management of North Company

宋 钰 龙

指导教师姓名: 林 志 扬 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2008 年 4 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2008 年 4 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（√），在 三 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 论文摘要

北方公司，实际为北京中色建设工程有限公司。成立于 1999 年 6 月，属于中国有色矿业集团有限公司控股子公司。该公司成立近十年来，由于管理落后、经营不善，企业的发展面临着危机和困境。

笔者从对企业的管理缺陷分析入手，对提高北方公司管理绩效的若干问题进行系统的探讨。北方公司之所以多年来经济效益不好、发展势头不佳，有客观原因，也有主观原因。从客观上来讲，企业规模小、资质等级低、融资能力差、商业运作模式简单。从主观上来讲，战略发展思路模糊，管理行为粗放，执行能力差，领导与员工能力素质低下，制度不健全和不完善，内部分工、沟通、协作、激励、约束等多方面都存在比较严重的问题。

管理存在缺陷，必然导致企业效益与竞争力下降。企业如果没有较强的竞争实力，其生存与发展就会没有根基和保障。所以，企业只有主动适应外部环境，积极改进内部管理，切实提高核心竞争力，才能取得良好的管理绩效。

笔者在论文中，通过大量的分析和论证，找到了影响北方公司管理绩效的真正原因，其中最主要的原因就是领导与员工的能力与素质偏低的问题，其次还有制度健全、管理规范、市场定位、风险控制、企业文化建设等问题。所以，要想提高北方公司的管理绩效，首先必须提高企业领导与员工的能力与素质，其次健全企业规章制度，规范企业内部管理，找准市场定位，有效控制经营风险，建立优秀的企业文化势在必行。

**关键词：**北方公司；管理缺陷；管理绩效

厦门大学博硕士论文摘要库

## **Abstract**

The North Company, its full name is CNMC (Beijing) Engineering Construction Co., Ltd. It is a share-holding enterprise of China Nonferrous Metal Mining Group Co., Ltd, founded in June, 1999. The development enterprise has come to a crisis and faced a difficult situation because of under-developed administration and bad management for ten years since the company founded.

Starting with an analysis of enterprise's management defect, the author makes a systematic discussion for improving some problems about performance management of North Company. The north company shows a bad economy benefit and a low development tendency for many years. There are the objective factor and subjective factor for it. From the objective, the company has a small scale, a low capital quality, a bad finance capacity and a simple business operation. And from the subjective, the way of strategy development is not clear; the management behavior is not well; the executive force is bad; the leaders and employees have the low ability and personality; the system is distempered and incomplete. And there are very serious problems on dividing the work, communication, cooperation, incentive and restraint mechanisms and so on in the company.

Being defect in management, it necessarily results in falling in enterprise benefit and competition power. If the enterprise has no quite strong competition power, the existence and development for it will have no foundation and guarantee. Therefore, enterprise none but actively adapts to the outer environment, improves the inner management, and pressingly improves the core competition power; it can get a well performance management.

In this thesis, through lots of analyses and demonstrations, the author discovers the true reason which influences the performance management of North Company. Of which the most important reason is the low ability and personality of leaders and employees. Next, the reason still includes the complete system, standardized administration, market's fixed position, venture control and enterprise's culture establishment. So, to want to improve the performance management of North Company, firstly, it must improve the ability and personality of leaders and employees; secondly, it is imperative under the situation that completing the rules and systems of

enterprise, standardizing the inner management of enterprise, exactly fixing position of market, effectively controlling management venture and establishing excellent culture of enterprise.

**Key Words:** North Company, Management Defect, Performance Management

厦门大学博士论文摘要库



# 目 录

<b>第一章 公司基本情况介绍 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 公司概况 .....</b>	<b>1</b>
1、公司基本情况 .....	1
2、公司业务情况 .....	2
3、公司财务状况 .....	2
<b>第二节 公司发展历史概述 .....</b>	<b>4</b>
1、公司发展历史 .....	4
2、发展过程中存在的客观问题 .....	5
<b>第二章 公司管理缺陷分析 .....</b>	<b>6</b>
<b>第一节 管理缺陷具体表现 .....</b>	<b>6</b>
1、战略管理意识模糊 .....	6
2、管理行为粗放 .....	7
3、企业执行力差 .....	8
4、内部沟通不良 .....	9
5、市场开拓能力低下 .....	10
6、成本与费用支出超出常规 .....	11
7、经营风险失去有效控制 .....	13
<b>第二节 管理缺陷导致的不良后果 .....</b>	<b>14</b>
1、产品的质量与服务的水平不高 .....	14
2、企业盈利水平低、整体效益差 .....	15
3、企业可持续发展缺乏后劲 .....	17
<b>第三节 管理缺陷存在的原因分析 .....</b>	<b>18</b>
1、领导的能力与素质偏低 .....	18
2、员工的能力与素质较差 .....	19
3、内部分工不明、责任不清，团队精神缺乏 .....	20
4、管理制度不健全 .....	21
5、企业主要领导者的风险意识淡薄 .....	22
6、项目施工标准化管理尚未形成 .....	23
7、企业没有形成有效的激励与约束机制 .....	23
8、市场开发定位不准 .....	25
9、企业资源储备不足 .....	26
10、没有形成优秀的企业文化 .....	27
<b>第三章 提高北方公司管理绩效的途径 .....</b>	<b>29</b>
<b>第一节 提高企业领导班子的经营与决策能力 .....</b>	<b>29</b>
<b>第二节 明确企业战略发展方向 .....</b>	<b>30</b>

1、战略分析与发展战略的选择 .....	31
2、战略的实施 .....	37
<b>第三节 组织机构调整 .....</b>	<b>38</b>
1、业务流程的再造 .....	38
2、组织机构的调整 .....	39
<b>第四节 人力资源政策与制度的调整 .....</b>	<b>39</b>
1、定员定岗及岗位描述 .....	40
2、员工进退机制的建立 .....	40
3、员工的教育与培训 .....	41
4、激励与约束机制的建立 .....	42
<b>第五节 财务制度调整 .....</b>	<b>43</b>
1、财务制度完善 .....	44
2、财务政策调整 .....	44
3、加强施工预算与工程成本控制 .....	45
4、建立健全责任追究制度 .....	47
<b>第六节 项目开发管理 .....</b>	<b>48</b>
1、市场预测与定位 .....	48
2、市场营销策略 .....	49
3、加强风险管理 .....	50
4、加强合同管理 .....	51
5、改进服务与客户关系管理 .....	52
<b>第七节 项目施工管理 .....</b>	<b>53</b>
1、建立统一生产与安全管理标准与模式 .....	54
2、推行安全质量标准化管理几要素 .....	54
3、工程保修与回访 .....	55
<b>第八节 企业文化建设 .....</b>	<b>56</b>
1、企业价值提炼 .....	56
2、企业文化宣传与贯彻 .....	57
3、企业文化保持与持续改进 .....	58
<b>第四章 结论 .....</b>	<b>59</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>60</b>
<b>致    谢 .....</b>	<b>62</b>

## 第一章 公司基本情况介绍

### 第一节 公司概况

#### 1、公司基本情况

北京中色建设工程有限公司，以下简称“北方公司”，成立于1999年6月4日。属原中国有色建设集团有限公司（以下简称“集团公司”）控股子公司。中国有色建设集团有限公司现改名为中国有色矿业集团有限公司。北方公司成立之初的注册资本仅为1000万元人民币，其中集团公司出资780万元人民币，44位自然人股东出资220万元。2002年3月，因企业资质就位需要，注册资本增加到2500万元人民币。其中集团公司增加资本1000万元人民币，控股比例为71.2%；自然人增加资本500万元，股份比例为28.8%，但自然人增加资本至今都没有到帐，所以北方公司实际股本为2000万元人民币。

建筑安装工程施工总承包是北方公司的唯一主业。业务范围主要包括冶炼、矿山、有色金属加工等工业项目及部分民用项目的建筑安装工程承包。该公司目前具有冶炼工程、机电设备安装及房屋建筑三项二级总承包资质。该公司2002年4月取得ISO9001-2000版质量管理体系认证资格，2005年4月又通过质量体系复评审核。

北方公司现有固定员工总数不足100人，聘用外部技工约200人左右。在公司固定员工中，具有高级职称的员工比例为8%，具有中级职称的员工比例为18%，具有初级职称的员工比例为20%，职工平均年龄38岁，公司固定员工中多为工程技术人员或其它管理人员。北方公司员工主要来自于中国第四冶金建设公司及集团公司北京分公司。近几年来，由于公司业务发展的需要，从外部人才市场引进部分新员工，以工程技术人员及现场施工管理人员为主。

北方公司总部设在北京，其主要市场分布在全国各地及南部非洲、西北亚等地区。近两年来，公司在蒙古国开发的项目逐渐增多。

## 2、公司业务情况

北方公司成立后，由于自身资质级别较低，仅为二级总承包，所以承揽大型工程项目时，一般都是以集团公司名义并采用集团公司资质。只有中小型项目才使用本公司资质。在北方公司所承包的工程项目中，除了冶炼工程、房屋建筑及机电设备安装工程外，还有一定数量的公路项目。因此，北方公司实际业务内容主要包括公路工程，如辽宁省丹-本高速公路、广东省广-清高速公路、云南省中-松公路、蒙古国乔-塞公路等；矿山工程，如赞比亚谦比西铜矿选矿厂安装工程、蒙古国敖包铅锌矿选矿厂安装工程等；有色冶炼工程，如河南中州、郑州铝厂、广西萍果铝厂氧化铝项目，陕西铜川、山西晋城铝厂电解铝项目等；民用机电设备安装工程，如中央电视台、中广音响资料馆、北京中关村科技园西区、上海中凯公寓住宅小区蓄冰制冷空调系统安装工程项目等等。

北方公司自成立以来，主要经营业绩情况详见附表 1 所示：

**表 1：北方公司 2000-2006 年度经营业绩表**      单位：万元

经营年度	主营收入	净利润	总资产	股东权益
2000	11161.24	67.06	3208.67	1004.39
2001	7353.35	80.83	3399.39	1085.35
2002	6320.95	81.06	6115.20	2626.28
2003	14184.67	81.88	6161.52	2708.05
2004	12895.43	139.03	9991.21	2657.06
2005	12443.83	178.79	7438.20	2279.06
2006	12766.98	52.54	8530.42	2332.20

资料来源：北方公司年度财务报表

## 3、公司财务状况

北方公司 2000 年至 2006 年的财务状况详见以下附表 2-4 所示：

表 2：北方公司 2000-2006 年度收入、成本及利润情况 单位：万元

项目/年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
主营收入	11161	7353	6321	14185	12895	12444	12770
主营成本	10452	6696	5546	13033	11797	11313	11528
主营毛利	354	443	629	750	750	829	854
管理费用	276	321	500	552	609	571	769
利润总额	80	121	121	155	229	249	71
所得税	13	40	40	49	90	70	19
净利润	67	81	81	82	139	179	53

数据来源：北方公司年度财务审计报告

表 3：北方公司 2000-2006 年度资产负债情况 单位：万元

项目/年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
应收账款	164	901	250	339	6544	5530	6489
其它应收款	1496	1439	2213	1205	755	390	316
预付账款	1139	202	366	543	908	427	596
流动资产	3293	3055	5777	5664	9544	7000	8066
固定资产	213	340	336	476	419	436	461
资产总额	3508	3399	6115	6161	9991	7438	8530
应付账款	210	423	368	856	1504	2609	3037
其它应付款	1242	1460	1259	2139	435	246	552
预收账款	1002	106	441	72	4371	1363	1985
流动负债	2504	2314	3489	3453	7334	5159	6198
所有者权益	1004	1085	2626	2708	2657	2280	2332
负债及权益	3508	3399	6115	6161	9991	7438	8530

数据来源：北方公司年财务审计报告

表 4：北方公司 2000-2006 年度现金流量情况 单位：万元

项目/年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
经营活动产生现金流量	28	-179	-2202	1311	245	-408	410
投资活动产生现金流量	-213	-150	-95	-197	62	-98	-83
筹资活动产生现金流量	0	192	2477	-1247	288	-11	-315
现金及现金等价物净增	-185	-137	180	-133	595	-517	12

数据来源：北方公司年度财务审计报告

从以上各表反映的财务数据中可以看出，北方公司不仅规模小、利润低，而且经营状况不够稳定。特别是企业的现金流量问题比较突出，现金流量表充分表明了北方公司多数情况下资金短缺，资金流动性不强，资产质量也不高。

## 第二节 公司发展历史概述

### 1、公司发展历史

北方公司是在集团公司要求拓展国内工程总承包业务的战略背景下注册成立的，因此，其企业使命是代表集团公司承接国内外，特别是国内的有色金属冶炼与加工、房屋建筑与机电设备安装等工程项目的施工总承包业务，填补集团公司当初只有国外工程承包，没有国内工程承包业务的空白。

北方公司成立之初的发展定位是：走高级管理型、知识密集型工程总承包发展之路。为了提高公司管理人员及骨干员工的积极性，公司体制设计为股份合作制形式，即集团公司代表国有企业出资 780 万元人民币，占 78% 的股份；部分职工个人出资 220 万元，占 22% 股份。这种体制设计在当时的背景条件下应该说有一定的超前意识。公司成立两年后，为了进一步鼓励和支持北方公司的发展，集团公司再次承诺，在北方公司进入健康发展轨道之后，国有股份可以逐渐减少，职工个人股份可以逐渐增加，在条件成熟的情况下，集团公司持有的股份比例最终可以低于 50%。

然而在北方公司实际运作过程中，并没有真正按照集团公司确定的方向去努力，而是走了一条集工程总承包、工程专业承包、工程劳务分包为一体的混合经营之路，结果导致企业资源与精力过度分散，连续几年经营业绩不理想，企业发展停滞不前。公司在市场定位、经营策略、机构设置、人才储备、内部管理等各个方面都出现了很多问题，企业没有抓住发展的大好时机。

现在，北方公司离成功的目标越来越远，而且前进的脚步变得越来越沉重，企业正面临着一场前所未有的生死考验。集团公司决策层对北方公司近两年来的经营表现很不满意，对北方公司的可持续发展持怀疑态度。如何处置北方公司？初步存在两种意见，一是允许北方公司继续存在，在引导与支持的基础上，限期整改；二是作内部兼并整合处理。

## 2、发展过程中存在的客观问题

北方公司多年来发展迟缓，除了上述主观方面的原因之外，也存在许多客观因素。首先公司规模太小，在市场竞争中没有较强的综合实力；其次，公司资质等级较低，没有资格参与大型工程项目的投标，因此市场开发很难取得突破性进展；其三，资金实力差，自身没有很强的融资能力，所以很多项目在施工关键阶段，因为缺少周转资金，工期受到严重影响。其三、没有掌握高新技术，没有建立新的商业模式，没有先进的施工装备，没有优秀的人才储备，因此企业缺乏核心竞争力。

## 第二章 公司管理缺陷分析

从第一章公司的基本情况介绍中读者也许可以看出，北方公司多年来发展不良，除了一些客观因素之外，最根本的问题还是管理问题，当然还有企业发展战略的选择问题。基于长远考虑，对于集团公司对北方公司的处理意见，笔者比较倾向于第二种观点，即在集团公司内部作兼并整合处理。因为这也许是解决北方公司可持续发展问题最为有利的一条途径。其实整合也好，扶持整改也罢，企业管理上存在的一些突出问题都必须尽快得到解决，否则不能从根本上提高北方公司的管理绩效。所以笔者本次论文的重点是：从企业的管理缺陷分析入手，探讨提高北方公司管理绩效的有效途径与方法。

### 第一节 管理缺陷具体表现

#### 1、战略管理意识模糊

集团公司作为北方公司的最大股东，当初给予北方公司的发展目标非常清晰和明确。即“大力开发国内外，特别是国内工程施工总承包业务，走高级管理型、知识密集型发展道路”。然而“目标不能等同于战略，战略应该是目标、计划与行动的有机组合。为了把目标变为现实，企业需要制定计划和采取行动”<sup>①</sup>，这就是企业战略管理理论中所说的战略制定与执行的概念。北方公司历届经营管理班子，对于如何实现已经确定的公司发展目标，思路上一直都比较模糊。

首先，工程总承包有别于工程分包，更有别于工程专业承包及劳务承包。要达到工程总承包目标，必须起点高、要求严，注重大型工程项目的一级开发。即北方公司在工程项目开发方面，应该集中一切力量，投入优势资源，向国内一级工程总承包商看齐，找准自己的目标市场，敢于同其它一级工程总承包商展开正面的竞争。而不应该把主要精力及优势资源投放到二级市场中去，与二级工程分包商甚至与三级劳务分包商抢占低端市场。

其次，走高级管理型、知识密集型发展之路，企业必须拥有一大批高素质复合型人才。因为人才是企业发展的坚强支柱，人才是企业的核心竞争力。由于多



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库